

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE CRM:
ESTUDO DE CASO**

CARLOS MANUEL MORAIS PISSARRA

Outubro - 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE CRM:
ESTUDO DE CASO**

CARLOS MANUEL MORAIS PISSARRA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR MÁRIO ROMÃO
PROFESSOR DOUTOR PAULO GONÇALVES**

Outubro - 2020

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indireta, para o finalizar desta fase académica.

Ao Professor Doutor Mário Romão e ao Professor Doutor Paulo Gonçalves pela disponibilidade, dedicação e paciência no decorrer destes meses.

À organização envolvida no estudo de caso, que mostrou total disponibilidade e vontade para participar neste projecto.

À Rute, ao meu Pai e à Patrícia.

Resumo

Conhecer e antecipar as necessidades dos clientes, atuais e futuros, está na base de uma estratégia empresarial de sucesso. Para corresponder à exigência dos clientes, as organizações devem encontrar novas formas de entregar valor e de se diferenciarem. Ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) procuram dar resposta a este novo paradigma cujo foco é o cliente.

Este Trabalho Final de Mestrado (TFM) apresenta um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação de um sistema de CRM numa organização do sector tecnológico, assim como uma lista de critérios que permitem medir o sucesso da implementação.

Este estudo seguiu uma abordagem qualitativa através da análise de conteúdo assistida por computador, com recurso ao *software* MaxQDA. A informação foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas aos *stakeholders* e colaboradores da organização, e através da análise de documentação interna associada ao projecto de implementação.

Concluiu-se que o envolvimento da gestão de topo, a clara definição de objectivos para o CRM, uma adequada gestão da mudança e a consideração pelos *inputs* dos utilizadores finais são os fatores mais críticos para o sucesso da implementação de um sistema de CRM. A definição e o acompanhamento de métricas específicas de avaliação tanto do sistema como da sua utilização é também essencial para uma implementação com sucesso de um sistema de CRM.

De um ponto de vista académico, as conclusões do estudo contribuíram para a literatura existente, sobretudo por analisarem o tema numa perspectiva qualitativa e por terem sido considerados todos os níveis de *stakeholders* da organização envolvidos no projecto de implementação do sistema de CRM. De um ponto de vista empresarial, esta investigação oferece um conjunto de métricas para gestores que podem ser usadas em futuros projectos de implementação de um sistema de CRM.

Palavras-Chave

Customer Relationship Management; Fatores Críticos de Sucesso.

Abstract

Knowing and anticipating the needs of customers, current and future, is the basis of a successful business strategy. To respond to customer demand, organizations must find new ways to deliver value and differentiation. Customer Relationship Management (CRM) tools seek to address to this new customer focus paradigm.

This Final Master's Work (TFM) presents a set of Critical Success Factors in the implementation of a CRM system in an organization of the technological sector, as well as a list of criteria that allows to measure the success of the implementation.

This study followed a qualitative approach through computer-aided content analysis, using the MaxQDA software. The information was collected through semi-structured interviews with the organization's stakeholders and employees, and through analysis of the internal documentation associated with the implementation project.

It was concluded that the involvement of top management, the clear definition of objectives for CRM, an adequate change management and the consideration for the inputs of end users are the pivotal critical factors for the successful implementation of a CRM system. The definition and monitoring of specific evaluation metrics for both the system and its use is essential for a successful implementation of a CRM system.

From an academic point of view, the study's conclusions contributed to the existing literature, mainly because it analyzed the theme in a qualitative perspective and because all levels of stakeholders at the organization that were involved in the CRM system implementation project are considered. From a business point of view, this investigation offers a set of metrics for managers that can be used in future projects to implement a CRM system.

Keywords

Customer Relationship Management; Critical Success Factors.

Índice

1.	Introdução	1
1.1.	Enquadramento	1
1.2.	Motivação e objetivo da investigação	2
1.3.	Questões da investigação	2
1.4.	Guia de leitura	2
2.	Revisão de Literatura	3
2.1.	Contexto histórico e propósito do CRM	3
2.2.	Definição de sistemas CRM	4
2.3.	A importância da adoção do CRM para a organização	8
2.4.	Falhas na implementação de um sistema de CRM	10
2.5.	Fatores Críticos de Sucesso	12
2.6.	Avaliação do sucesso da implementação do sistema de CRM	15
3.	Metodologia de Investigação	19
3.1.	Estudo de caso	19
3.2.	Seleção da amostra	20
3.3.	Recolha dos dados	21
3.4.	Análise dos dados	23
4.	Apresentação e Discussão dos Resultados	26
4.1.	O contexto da Organização	26
4.2.	A implementação do sistema de CRM	26
4.3.	Objectivos do sistema de CRM	27
4.4.	Formação	28
4.5.	Gestão da mudança	29
4.6.	Avaliação do desempenho do sistema de CRM	30
4.7.	Matriz entre os FCS e as métricas de avaliação de desempenho do sistema de CRM	32

5.	Conclusões, Limitações e Investigação Futura	33
5.1.	Conclusões	33
5.2.	Contributos para a gestão	33
5.3.	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	35
	 Referências Bibliográficas	 36
	 Anexos	 43

Lista de Tabelas

Tabela I - Classificação das definições de CRM de acordo com as abordagens.	5
Tabela II - Elementos estruturais de um sistema de CRM.	6
Tabela III - Descrição dos tipos de automação que o CRM operacional permite e exemplos.	7
Tabela IV - Lista de Capacidades que a organização pode adquirir através da adoção do CRM.	8
Tabela V - Lista de desafios na implementação de sistemas de CRM.	11
Tabela VI - Lista de Fatores Críticos de Sucesso de acordo com os níveis relevantes.	12
Tabela VII - Métricas para avaliar a implementação de sistemas de CRM utilizando a ferramenta Balanced Scorecard.	17
Tabela VIII – Matriz de variáveis dos FCS (dimensões da análise) e as questões do guião da entrevista.	22
Tabela IX – Caracterização da amostra.	24
Tabela X – Lista de objectivos para a implementação do sistema de CRM.	28
Tabela XI – Lista de critérios de avaliação da implementação do sistema de CRM.	31
Tabela XII – Matriz entre os FCS e os respectivos KPIs.	32

Lista de Figuras

Figura I - Motivações na adoção de um sistema de CRM no contexto empresarial em Portugal.	10
Figura II - Dimensões do Modelo de DeLone e McLean.	18
Figura III - Actualização do Modelo de DeLone e McLean.	18
Figura IV - Etapas relevantes para a elaboração de um estudo de caso.	20
Figura V - Tabela de categorias e indicadores.	24
Figura VI - <i>Word Cloud</i> com as palavras mais usadas nas entrevistas.	43
Figura VII - Matriz de semelhança entre as entrevistas.	43
Figura VIII - Quadrante Mágico na área de CRM da Gartner, 2019.	44
Figura IX - <i>Top 25</i> das palavras mais usadas nas entrevistas.	45

Lista de Abreviaturas

CRM – *Customer Relationship Management*

CLV – *Customer Lifetime Value*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

KPI – *Key Performance Indicator*

OLAP – *Online Analytical Processing*

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SI – Sistemas de Informação

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UAT – *User Acceptance Testing*

1. Introdução

1.1. Enquadramento

A economia atual, caracterizada pela globalização, crescimento exponencial da competição e constante inovação na comunicação e tecnologia da informação, força as organizações a pôr de lado uma filosofia de marketing tradicional e considerar abordagens mais voltadas para o foco no cliente e em gerir o relacionamento com estes. Reter clientes torna-se cada vez mais importante (Idzikowski *et al.*, 2019).

A transformação digital força as organizações, de todos os tamanhos e sectores, a reavaliar de forma constante as suas operações e a se adaptarem a novas realidades do mercado. "O cliente é rei" há muito que é considerado um mantra para os departamentos de marketing e vendas. Líderes da indústria e académicos também parecem alinhados nesta abordagem do foco no cliente.

No actual panorama empresarial, em que a competição tende a intensificar-se, a capacidade para fortalecer as relações com os clientes é vista como uma provável fonte de vantagem competitiva (Santouridis e Veraki, 2017).

A motivação e necessidade para uma organização decidir adoptar um sistema de CRM pode ser variável, o que envolve uma complexidade adicional no momento da decisão. É no entanto imprescindível compreender os principais motivos para a adopção destes sistemas, na medida em que a organização possa medir corretamente os esforços financeiros necessários, presentes e futuros (Varajão e Cruz-Cunha, 2016).

Ao longo dos últimos anos os sistemas de CRM têm vindo a desenvolver-se como uma área de grande relevo e interesse para as organizações de todos os sectores de atividade e, no entanto, a implementação de um sistema de CRM continua a ser um enorme investimento, sem grande retorno financeiro quantificável (Varajão e Cruz-Cunha, 2016).

Os sistemas de CRM têm contribuído significativamente para o desenvolvimento da economia desde que o mundo empresarial tem vindo a transitar de uma economia baseada na transação para uma economia baseada na relação com o cliente, e as organizações de uma filosofia virada para o produto para uma filosofia centrada no cliente (Varajão e Cruz-Cunha, 2016).

1.2. Motivação e objetivo da investigação

A motivação e justificação do presente estudo passa pela necessidade de entender de que forma a organização estrutura e define a necessidade de implementar um sistema de CRM, como define os objectivos da implementação, e comunica e incentiva essa mudança aos colaboradores. Também para perceber como a organização define se a implementação do sistema foi bem sucedida e como avalia esse sucesso.

É neste sentido que o presente TFM tem como objetivo explorar e apresentar os principais motivos que levam à implementação de um sistema de CRM, assim como os FCS que devem ser considerados aquando da implementação de um sistema de CRM e as formas de definir e medir o seu sucesso.

O propósito do presente TFM assenta assim na apresentação de uma matriz que permita identificar, num contexto prático de um caso real, o cruzamento entre os FCS definidos pela organização antes da implementação do sistema de CRM e as correspondentes métricas de avaliação de desempenho no decorrer da utilização do sistema de CRM.

1.3. Questões da investigação

Para alcançar o objetivo acima descrito e com as limitações existentes para esta investigação, foram colocadas as seguintes questões de investigação:

- Quais são os fatores críticos de sucesso mais relevantes na implementação de um sistema de CRM numa organização do setor tecnológico?
- Como definir e medir o sucesso da implementação desse sistema de CRM?

1.4. Guia de leitura

O TFM organiza-se em cinco capítulos: o primeiro introduz o tema a analisar, a motivação para a investigação e as questões da investigação. O segundo expõe a revisão da literatura na qual está assente o suporte teórico e empírico para responder às questões da investigação. O terceiro apresenta a metodologia de investigação. O quarto trata da apresentação e discussão dos resultados da investigação. No quinto são apresentadas as conclusões, os contributos para a gestão e as limitações da investigação, e possíveis tópicos para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Contexto histórico e propósito do CRM

O conceito na base dos sistemas de CRM está intimamente ligado aos valores do marketing relacional (Reinartz, Krafft, e Hoyer, 2004). Esta abordagem ao marketing é definida como um processo para atrair, reter e fortalecer as relações com os clientes (Gronroos, 2000). Nesta perspectiva de marketing, o CRM desenvolve-se como um compromisso para manter uma relação forte com os clientes lucrativos, construir uma fidelização de longa duração e aumentar o ciclo de vida dos clientes (Verhoef e Lemon, 2013). Assim, com a adoção de uma estratégia de marketing relacional, as actividades de marketing não são apenas focadas em adquirir clientes mas em ambas, adquirir e manter clientes (Payne, 2005).

Fatores como a competitividade entre marcas e a introdução de novos modelos de negócio baseados em tecnologia estão na origem da evolução do marketing relacional (Brito, 2011). Na mesma medida, a globalização estimulou as organizações a tornarem-se mais orientadas para os clientes e introduzir sistemas de informação nos seus processos (Hunt, Arnett, e Madhavaram, 2006).

Quando uma organização, ao implementar uma estratégia de criação de valor se diferencia da sua concorrência, atual ou potencial, está a criar uma vantagem competitiva, e quando essa vantagem competitiva é mantida de forma eficaz, torna-se também sustentável (Gonçalves *et al.*, 2016).

É assim que, devido ao aumento da sofisticação e diversidade de preferências e atitudes por parte dos clientes, uma solução de CRM permite dar resposta a estes clientes tornando-se uma forma sustentável de competitividade num mercado cada vez mais dinâmico e agressivo (Chakravorti, 2009).

Desta forma, os sistemas de CRM actuais permitem às organizações personalizar os seus produtos e serviços consoante as necessidades dos seus clientes. Para além disso, as organizações podem usar o CRM para envolver os clientes no processo criativo, na medida em que estes partilham as suas opiniões, reclamações e sugestões, tornando-se co-criadores do valor do produto (Garrido-Moreno *et al.*, 2010). Portanto, o objectivo final de um sistema de CRM é construir uma visão holística e integrada dos clientes com a organização e ter uma abordagem centrada neles. A relação entre cliente e

organização deve ser recíproca em termos de *feedback* e quanto mais forte, melhor será a *performance* geral da organização (Tohidi e Jabbari, 2012). Ao investir nesta relação a organização gera maior fidelidade e lucro, daí é importante que esta seja uma relação saudável e longa (Stein *et al.*, 2013). São vários os investigadores que já estudaram a importância da orientação para o cliente e estabeleceram a sua influência nos resultados do sistema de CRM (Tseng, 2019).

2.2. Definição de sistemas CRM

Após a revisão da literatura disponível, é possível afirmar que existe uma grande variedade de definições do que é um sistema de CRM, qual a sua abrangência, e a sua função para a organização, revelando por si só a complexidade dos sistemas e da sua implementação (Mendoza *et. al.*, 2007).

Para Josiassen *et al.*, (2014) CRM são sistemas organizacionais cujo objectivo é criar, conservar e aprimorar num longo período temporal a relação com os clientes, no sentido de estabelecer uma vantagem competitiva e maximizar os ganhos da organização. De acordo com Reinartz *et al.*, (2004) CRM é um sistema voltado para o cliente com o propósito de gerir a relação entre clientes e organização durante todo o seu ciclo de vida, desde a iniciação, manutenção e término de forma a maximizar o valor desta relação. É também descrito como uma estratégia de negócio estabelecida para criar e manter fortes relações com os clientes de forma a ganhar a sua lealdade e preferência (Garrido-Moreno *et al.*, 2010). Estas relações são construídas com base no conhecimento adquirido através do CRM, o que permite à organização compreender os comportamentos, preferências e desejos futuros dos seus clientes, assim como outros conjuntos relevantes de dados. Para Santos e Pita (2009) CRM é uma estratégia, cuja conceptualização assenta numa formulação segundo um determinado modelo de relacionamento e tendo presente uma filosofia com influências do marketing relacional. A sua operacionalização assenta na estrutura organizacional e pessoas, nos processos e na tecnologia, com uma permanente aplicação de melhores práticas nas quais se incluem a gestão de métricas. Pedron e Saccol (2009) conduziram uma revisão de literatura onde analisaram as diferentes definições de CRM e daí propuseram uma classificação baseada em três abordagens: CRM como uma filosofia, CRM como uma ferramenta tecnológica e CRM como uma estratégia.

Tabela I - Classificação das definições de CRM de acordo com as abordagens.

Fonte: Adaptado de Pedron e Saccol (2009).

Perspectiva	Descrição
Filosofia	Foco na construção e manutenção de uma relação de longa duração com o cliente. Toda a organização deve ter o cliente como a sua maior referência.
Ferramenta Tecnológica	CRM é um recurso essencial pois permite recolher e analisar dados dos clientes para construir e disseminar por toda a organização conhecimento essencial.
Estratégia	Considera o valor agregado das outras perspectivas, e foca no <i>Customer Lifetime Value</i> (CLV).

O CRM como uma abordagem filosófica conduz o negócio para construir relações lucrativas com os clientes e outros *stakeholders*. Foca na cultura orientada para o cliente, criando uma relação de confiança duradoura, compreendendo o cliente e as suas necessidades, procurando objectivos comuns e aumentar o valor tanto para a organização como para o cliente.

O CRM como uma ferramenta tecnológica foca-se na necessidade da organização de implementar sistemas de informação, bases de dados e outras ferramentas para melhorar o conhecimento do cliente e o serviço prestado a estes, através da recolha, análise e tratamento dos dados para construir e gerir uma melhor relação.

O CRM como estratégia implica que implementar uma solução de CRM se reflete no desenvolvimento por parte da organização de uma estratégia orientada para o cliente que vai impactar a gestão de processos e recursos existentes, tendo por objectivo final a retenção de clientes e o aumento das vendas, que se traduz num aumento da rentabilidade.

A estratégia de CRM conecta assim estas três dimensões fundamentais das organizações: estratégia, filosofia e tecnologia. Além disso, o sucesso da estratégia de CRM depende do equilíbrio certo entre três importantes elementos organizacionais: pessoas, tecnologia e processos. Ao trabalharem de forma eficaz com estes três elementos, as organizações são capazes de usar o sistema de CRM para atingir altos níveis de satisfação, retenção e fidelidade dos clientes (Rigo *et al.*, 2016, Navimipour e Sultani, 2016, Khan e Kamal, 2015).

Chen e Popovich (2003) descrevem com detalhe os três elementos acima referidos: pessoas, tecnologia e processos. Uma abordagem bem sucedida requer a integração destes três elementos em conjunto com as competências de marketing.

Tabela II - Elementos estruturais de um sistema de CRM.

Fonte: Compilado pelo autor das pesquisas de Chen e Popovich (2003).

Pessoas	Elemento essencial na implementação e operação de um sistema de CRM. Aqui estão considerados os funcionários da empresa e os seus clientes. É relativamente fácil de perceber a razão pela qual este elemento é fulcral no desenvolvimento e implementação de um projecto de CRM; O CRM é um sistema que é desenvolvido com base nos clientes de forma a que a organização tire proveito comercial da informação recolhida sobre estes. É um sistema que é desenvolvido para os utilizadores finais, não apenas de forma técnica mas também conceptual e estratégica, e que necessita do total empenho destes para uma implementação de sucesso.
Processos	O sucesso da implementação do sistema de CRM obriga a uma mudança nos processos existentes dentro da organização, sendo que esta tem de adoptar uma postura mais focada no cliente. Todos os processos que têm no cliente um dos seus intervenientes, directamente ou indirectamente, deverão ser revistos e reestruturados no momento da implementação de um sistema de CRM, em particular nos departamentos de Marketing, Vendas e Serviços.
Tecnologia	A tecnologia é o facilitador de um sistema de CRM. É a tecnologia que lhe permite ganhar escala e eficiência para dar resposta às necessidades e desafios das organizações actuais. Sem a tecnologia, o esforço a ser dispendido, especialmente pelas organizações de maior dimensão, para obter os benefícios de um sistema de CRM seria demasiado grande para a sua viabilidade ser sequer considerada. Existem várias soluções tecnológicas para sistemas de CRM no mercado, e é essencial que cada organização adeque a tecnologia a usar às necessidades de CRM identificadas.

A arquitectura de um sistema de CRM é composta por sistemas operacionais, analíticos e colaborativos, de forma a atender à necessidade de abordar o CRM como

uma estratégia organizacional integrada, que trata tanto das operações de negócio de *back office* como de *front office* (Teo *et. al.*, 2006).

Estes três tipos de sistemas (operacional, analítico e colaborativo) foram descritos pelo Meta Group (Kelly, 1999) da seguinte forma:

- CRM operacional, composto por duas aplicações: *front office*, que permite a interação e troca de informações com o cliente e *back office*, onde são analisadas e identificadas as necessidades dos clientes (Josiassen *et al.*, 2014). Aqui estão incluídas as componentes de automação de processos em *front office*: automação da força de vendas; automação de *marketing* e automação de serviços (Khodakarami e Chan, 2014).

Tabela III - Descrição dos tipos de automação que o CRM operacional permite e exemplos.

Fonte: Adaptado de Buttle (2012).

Tipo de Automação	Descrição
Automação de marketing	O recurso a módulos de gestão de campanhas permitem que mensagens sejam direcionadas e personalizadas de acordo com os dados do cliente. O envio de mensagens é despoletado com base em interações iniciadas pelos clientes, sendo que estas interações podem ser telefonemas para <i>call centers</i> a perguntar por condições atuais de serviço, pesquisas por determinado livro em lojas online, entre outras.
Automação da força de vendas	Neste caso a tecnologia é aplicada para auxiliar as atividades de vendas. Exemplo: atribuição de <i>leads</i> a vendedores e registo do seu progresso no funil de vendas; gestão de oportunidades através da gestão de <i>leads</i> ; previsão de vendas; gestão de contactos e registo de chamadas; criação de eventos e envio de emails; entre outras possibilidades.
Automação do serviço	Permite às empresas que estas lidem com e coordenem as comunicações efetuadas através de diversos canais, reduzindo custos, melhorando qualidade do serviço e aumentando a satisfação do cliente. Exemplo: um telefonema para um <i>call center</i> cujo sistema de resposta de voz interativa permite despistar ou encaminhar um problema, ou garantir que o colaborador que vai atender a chamada conseguirá corresponder à solicitação.

- CRM analítico, armazena e analisa dados dos clientes para uma melhor compreensão do seu valor e comportamento. São responsáveis por capturar, armazenar, organizar, analisar e interpretar os dados dos clientes recolhidos pelas ferramentas operacionais e transformá-las em conhecimento (Khodakarami e Chan, 2014; Payne, 2006). *Data Warehousing*, *online analytical processing (OLAP)* e *Data Mining* são exemplos de técnicas usadas nesta componente.
- CRM colaborativo, tem como responsabilidade a gestão e a sincronização dos pontos de interação com o cliente e os canais de comunicação disponíveis de forma a facilitar o contacto entre os clientes, a organização e os seus colaboradores (Khodakarami e Chan, 2014; Payne, 2006).

2.3. A importância da adoção do CRM para a organização

Day (1994) já indicava que organizações com estratégias bem definidas e orientadas podem desenvolver capacidades como avaliar a direção do mercado, redesenhar processos e a sua cultura organizacional, e alavancar os seus sistemas de informação para alcançar melhores resultados de marketing e atingir os seus objetivos.

Plakoyiannaki e Tzokas (2002) reforçam a importância da adoção de um sistema de CRM referindo um conjunto de capacidades que podem ser adquiridas pela organização. Estas capacidades do CRM podem então ser descritas como: capacidade de direção, de aprendizagem e orientação do mercado, de integração, de análise e capacidade operacional.

Tabela IV - Lista de Capacidades que a organização pode adquirir através da adoção do CRM.

Fonte: Adaptado de Plakoyiannaki e Tzokas (2002).

Capacidade	Descrição
Direção	Habilidade da organização em tornar claro para todos a sua estratégia de foco no cliente e assegurar que a estratégia é cumprida.
Aprendizagem e Orientação de Mercado	Obtenção de dados dos clientes através dos canais de CRM que podem ser transformados em conhecimento imprescindível que ajudará os gestores de topo a tomar decisões estratégicas.

Integração	Alinhar todos os <i>stakeholders</i> e departamentos da organização em torno da estratégia de CRM.
Análise	Organização em maximizar, sempre que possível, a sua relação com os clientes para manter a sua fidelidade e gerar resultados positivos.
Operacional	Habilidade da organização em usar os recursos e o conhecimento dos sistemas de CRM para adicionar valor ao serviço prestado ao cliente e à sua oferta comercial.

É, no entanto, essencial não considerar o CRM como uma solução mágica que irá resolver todos os desafios da organização e perceber quais os impactos e vantagens que a sua implementação trará para a organização (Mendoza *et al.*, 2007). Os dados que o CRM armazena contêm informações valiosas sobre os clientes, um dos ativos mais preciosos da organização, sendo através da análise desta informação possível dar resposta às questões essenciais do negócio, suportar a gestão de topo e conhecer os seus clientes (Stein *et al.*, 2013).

De um ponto de vista prático, gerir com sucesso as relações com os clientes começa por identificar e adquirir os clientes certos. É nesse sentido que as organizações lutam para descobrir e construir a melhor rede de clientes possível e ganhar a sua fidelidade, ao mesmo tempo que aloca menos recursos aos clientes menos lucrativos (Kimiloglu e Zarali, 2009; Saarijarvi, Karjaluoto, e Kuusela, 2013). Para se atingir este objectivo é necessário uma análise detalhada de cada cliente.

Referido por vários estudos anteriores, como Bhat e Darzi (2016) e Hanini e Oqaily (2018), é possível afirmar que há uma relação significativa entre a orientação para o cliente e as capacidades tecnológicas da organização com a obtenção de uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Assim, as organizações adotam novas tecnologias para promover mudanças na gestão da relação com os clientes e aprimorar as suas capacidades competitivas (Ziggers e Henseler, 2016).

O impacto positivo do conhecimento do cliente por parte das organizações na obtenção de vantagem competitiva é também realçado em vários estudos como os de Mohamed *et al.* (2019) e Aghamirian *et al.* (2015).

Varajão e Cruz-Cunha (2016) indicam um conjunto de motivações principais como representado na seguinte figura.

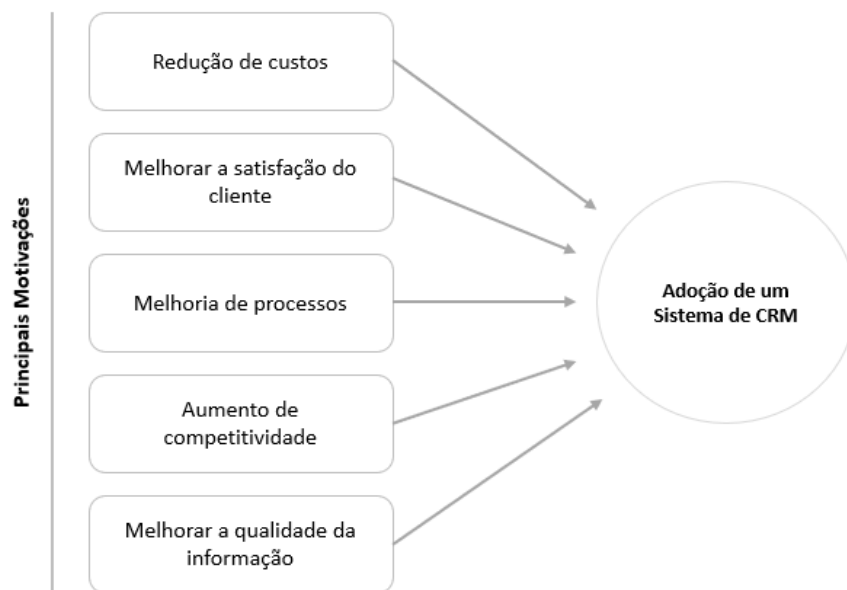


Figura I. Motivações na adoção de um sistema de CRM no contexto empresarial em Portugal.

Fonte: Adaptado de Varajão e Cruz-Cunha (2016)

De acordo com o relatório da Gartner (2019), as seguintes premissas são derivadas pelos dados que os seus analistas recolheram:

- Em 2022, 70% das interações dos clientes com as organizações vão envolver alguma forma de uma tecnologia agora emergente, como inteligência artificial ou *chatbots*, subindo de 15%, quando comparado com 2018.
- Em 2023, as organizações que façam parte de um ecossistema digital conectado irão ter 40% do seu serviço de apoio ao cliente iniciado por parceiros desse ecossistema.
- Em 2023, os clientes vão preferir usar interfaces de voz para iniciar 70% das suas interações com os serviços de apoio ao cliente em *self-service*, subindo de 40% atualmente.
- Em 2025, as organizações de apoio ao cliente que tenham inteligência artificial embutida nas suas plataformas multicanais de relacionamento com o cliente, irão aumentar a sua eficiência em 25%.

2.4. Falhas na implementação de um sistema de CRM

Uma das principais razões que leva ao insucesso na implementação de um sistema de CRM conecta-se com o facto da organização estar ainda focada no produto, em vez de estar focada no cliente (Newell e Godin, 2010). Por vezes, a implementação

do sistema de CRM não produz o efeito idealizado podendo inclusive vir a ter um efeito negativo na *performance* da organização (Josiassen *et al.*, 2014).

Falhas na implementação do sistema de CRM podem levar a uma deterioração na imagem da organização, perda de competitividade, clientes e lucros (Idzikowski *et al.*, 2019).

Quando as organizações não sabem exatamente o que pretendem, não tendo uma estratégia bem definida, considerando a implementação do sistema e da tecnologia como a solução em si, a implementação do sistema de CRM não terá sucesso. (Pedron e Saccol, 2009).

Havendo a necessidade de uma gestão da mudança é essencial que a gestão de topo esteja envolvida, assim como, a existência de um *Sponsor* do projecto pois, por norma, é necessário também uma mudança na estratégia. A qualidade e quantidade dos dados, sobretudo na fase de implementação, é também um factor importante a considerar no insucesso da implementação de um sistema de CRM, no sentido em que podem gerar e levar a conclusões incorrectas (Pedron e Saccol, 2009).

M.S. Farhan *et al.* (2018) realizaram um estudo onde detalharam, para além de uma lista de FCS, uma lista exaustiva de desafios que poderão estar na origem da alta taxa de insucesso nos projectos de implementação de um sistema de CRM. Estes desafios são apresentados na tabela V.

Tabela V - Lista de desafios na implementação de sistemas de CRM.

Fonte: Adaptado de M.S. Farhan *et al.* (2018).

Desafios na implementação de sistemas de CRM	
<ul style="list-style-type: none">- Falta de suporte da gestão de topo.- Fraca gestão da mudança.- Falta de uma clara visão e estratégia.- Falta de uma visão/orientação centrada no cliente.- Fracos programas de formação.- Cultura Organizacional.- Recursos humanos com fracas habilitações.- Falha na reengenharia de processos.- Tratar a iniciativa de CRM como uma iniciativa tecnológica.- Subestimar as dificuldades com <i>data mining</i> e integração de dados.- Inexistência de um plano alternativo.	<ul style="list-style-type: none">- Falha ao alinhar a estratégia de CRM com a estratégia da organização.- Questões de segurança no sistema de CRM.- Falta de preparação/avaliação dos processos.- Fraco envolvimento dos utilizadores no processo de desenvolvimento do CRM.- Fraca qualidade e quantidade dos dados.- Falta de canais de comunicação.- Falta de consideração suficiente pelo CLV.- Falha na avaliação e foco no retorno do investimento do sistema de CRM.

2.5. Fatores Críticos de Sucesso

O conceito de FCS é bastante antigo, sendo descrito como a ideia de que a liderança deve estabelecer metas simples para a organização, na medida em que organizações que o fazem provam um melhor desempenho do que outras que não estabeleceram objectivos (Forster e Rockart, 1989). Estes podem ser definidos de diversas formas, podendo também ser atualizados, verificados e adaptados a cada situação em que são usados (Mendoza *et al.*, 2007). Forster e Rockart (1989) verificaram que a liderança de uma organização para alcançar uma boa *performance*, deve usar uma boa parte do seu tempo e esforço num número relativamente pequeno de problemas fulcrais e oportunidades de negócio. Howell (2009) refere que os FCS podem contribuir para uma melhor definição dos processos organizacionais e a estratégia da organização.

A implementação de um sistema de CRM deve ser personalizada de acordo com as características e condições da organização na qual o sistema vai ser implementado, sendo que os FCS vão ter mais ou menos peso de acordo com essas características e consoante a forma como a organização elabora e desenvolve os seus processos.

Tendo por base a revisão de literatura, reúnem-se abaixo os FCS que poderão potenciar o sucesso da implementação de um sistema de CRM.

Tabela VI - Lista de Fatores Críticos de Sucesso de acordo com os níveis relevantes.

Fonte: Compilado pelo autor.

Nível	Contexto	FCS
Organização	Cultura	A mudança para uma abordagem orientada para o cliente implica uma mudança comportamental na organização (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).
		Os colaboradores precisam de perceber as implicações desta mudança e o papel do cliente para a organização (Gibbert <i>et al.</i> , 2002).
		A organização precisa ser capaz de lidar com esta mudança, perceber as implicações e ser capaz de superar obstáculos que advenham (Iriana <i>et al.</i> , 2013).
	Estratégia	Uma estratégia focada no cliente tem que ser considerada em primeiro lugar, para uma implementação de um sistema de CRM (Roberts <i>et al.</i> , 2005).
		A relação com o cliente é um ponto fundamental na implementação de um sistema de CRM (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).
		A estratégia focada no cliente é fundamental para a aquisição de informação de qualidade e melhorar os processos da organização (Raman <i>et al.</i> , 2006).

Recursos Humanos	Gestão de Topo	A gestão de topo é um fator fulcral para o sucesso da implementação de um sistema de CRM (Chalmeta, 2006).
		O compromisso da gestão de topo é determinante para o sucesso da implementação. A promoção dos benefícios e dos resultados esperados é da sua obrigação. Deve transmitir motivação e compromisso a todos os níveis da organização (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).
		A mudança nos processos habituais e a nova tecnologia que a implementação de um sistema de CRM traz, necessita de uma liderança firme para ser eficaz (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).
	Colaboradores	Não devem ser desvalorizados. Devem estar envolvidos no processo para conhecer os objectivos e as ferramentas antes da sua implementação. Na medida em que se sintam confortáveis e sem apreensões em relação à mudança antes da implementação do sistema. Devem perceber a importância da implementação do sistema (Chalmeta, 2006).
		Quanto maior for a motivação e a satisfação, melhor será a performance e o comprometimento com a organização (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).
		A formação e o apoio aos utilizadores é um ponto chave para o sucesso do sistema de CRM (Maleki e Anand, 2008).
	Departamentos	É essencial uma integração entre departamentos (Payne e Frow, 2006).
		Os colaboradores de diferentes áreas devem colaborar entre si (Cooper <i>et al.</i> , 2008).
		Os dados dos clientes devem ser partilhados, não criando "silos" de informação (Iriana e Buttle, 2004).
Recursos Financeiros	Gestão Orçamental	Melhoria na precisão das previsões, fidelização dos clientes e tempo de resposta (Maleki e Anand, 2008).
		Custos de aquisição de clientes menores (Maleki e Anand, 2008).
Pós-Implementação		Perceber com antecedência as alterações nas preferências dos clientes e identificar pontos de melhoria (Croteau e Li 2003).
		Optimizar os processos internos (Brendler e Loyle, 2001).

Solução CRM	Estratégia de Implementação	Alinhar a estratégia com os processos (Pedron e Bessi, 2005).
		Definição dos benefícios esperados através da solução de CRM (Maleki e Anand, 2008).
		Distinguir quais os processos e quais os canais de comunicação e de interação com o cliente (Lindgreen <i>et al.</i> , 2006).
		A adopção de uma definição adequada de CRM é importante (Payne A, Frow P., 2006).
		É crucial a análise dos processos que de qualquer forma envolvam interação com o cliente (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).
		A tecnologia por si só não garante o relacionamento com os clientes, mas sim a forma como as organizações a utilizam (Pedron e Bessi, 2005).
		Ter a tecnologia certa para automatizar e melhorar os processos de negócio associados à gestão das relações da empresa com os seus clientes, principalmente nas áreas de vendas, marketing e serviço pós-venda (Chalmeta, 2006).
	Tecnologia	É necessário saber qual a tecnologia e como esta irá favorecer a estratégia de CRM (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).
		Agrega valor à organização (Pedron e Bessi, 2005).
		É uma ferramenta que torna a execução das atividades mais rápidas, com maior abrangência e segurança (Pedron e Bessi, 2005).
		Todas as atividades realizadas com os clientes devem ser armazenadas numa base de dados, o que permitirá criar um histórico do cliente (Chalmeta, 2006).
		O histórico permite personalizar os serviços prestados (Chalmeta, 2006).
		O CRM não é simplesmente uma solução tecnológica usada para adquirir e fazer crescer a base de dados de clientes (Pedron e Bessi, 2005).
		Um sistema de CRM automatizado é vital para a manutenção de um registo atualizado de todos os movimentos com os clientes, incluindo as preferências, compras, pedidos, reclamações, consultas (Chalmeta, 2006).

	Metodologia	É através da metodologia de implementação que começa o planeamento, a análise do sucesso e fraquezas nos processos orientados para o cliente (Pedron e Bessi, 2005).
		É fundamental encontrar o melhor modelo de metodologia e solução de CRM que permita expedir os recursos e que esteja mais perto dos requisitos do negócio (Chalmeta, 2006).
	Utilizadores Finais	Envolver os utilizadores finais na construção da solução de CRM resultará na satisfação das suas funcionalidades e assim ficarão mais propensos a utilizar o resultado final (Bouma, 2009).
		É vital que os utilizadores participem em algumas etapas, nomeadamente na determinação dos requisitos da solução (Keramati <i>et al.</i> , 2013).
	Gestão da Mudança	A qualidade da comunicação numa organização é dos fatores mais eficazes em todas as mudanças (Keramati <i>et al.</i> , 2013).
		Os colaboradores têm de ser informados sobre a estratégia do CRM, qual o seu propósito e a visão da organização na implementação do CRM (Payne e Frow, 2006).
		A mudança para uma estratégia focada no cliente implica que os colaboradores mudem a forma como executam as suas tarefas (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).
		É essencial o envolvimento de todos os colaboradores para a eficácia da adopção de uma solução de CRM (Maleki & Anand, 2008).
		Definição de um plano de comunicação (Mendoza <i>et al.</i> , 2007).

2.6. Avaliação do sucesso da implementação do sistema de CRM

Avaliar o impacto e o sucesso de uma implementação de um sistema de CRM é difícil, visto que estes sistemas afetam várias áreas da organização (Ata e Toker, 2012). À medida que os *budgets* para Marketing aumentam, os gestores de topo têm mais pressão para justificar os seus gastos e para tornar os seus projetos mais visíveis e mensuráveis. Um aumento na quantidade de bases de dados, métricas objetivas e formas mais avançadas de análise fazem com que seja possível quantificar o impacto das iniciativas de CRM e obter maior transparência. É baseado nesta premissa que, para possibilitar uma correcta e robusta avaliação e quantificação dos benefícios de implementar um sistema de CRM, é essencial definir um conjunto de métricas que sejam

adequadas e adaptadas às características e condições da organização. O desenvolvimento de tecnologias mais avançadas, como a estatística preditiva e descritiva, tem um forte impacto na forma como os dados do CRM são usados para medir o sucesso ou fracasso das iniciativas de CRM da organização.

Chen *et al.*, (2009) indicam que métricas como a fidelização dos clientes e o lucro do negócio devem ser a origem da avaliação da qualidade dos sistema de CRM. Estes autores realizaram um estudo onde propuseram um sistema métrico com o objectivo de aferir determinados processos resultando daí a avaliação da eficácia do próprio sistema de CRM. Os autores concluíram que de forma a melhorar a eficácia do sistema de CRM, a organização deve investir na melhoria das tecnologias de informação e no desenvolvimento da cultura organizacional que promova uma maior interação com os clientes.

Num estudo sobre a construção de relacionamentos com os clientes num contexto digital realizado pela Deloitte (2019), é referido que a tecnologia atual aliada ao aumento da quantidade de dados disponíveis é capaz de fornecer mais *insights* sobre a forma como se pode medir o desempenho do sistema de CRM. A literatura fornece uma vasta lista de potenciais *Key Performance Indicators* (KPIs).

O essencial é seleccionar os KPIs que de uma forma mais realista e objectiva reflitam os objetivos estratégicos das organizações. Estas devem assim adoptar uma estratégia *top-down* para avaliar os seus objectivos estratégicos e daí encontrar os KPIs mais apropriados, usando ferramentas de visualização de dados, *Dashboards*, que forneçam aos utilizadores uma rápida visão geral dos resultados, permitindo também uma análise mais detalhada se necessário. Definir valores a atingir é essencial para acompanhar a evolução e o desempenho, pois permite uma comparação entre os valores reais e os valores a atingir, podendo assim ser avaliados os pontos fortes e fracos e gerar recomendações para ações de melhoria contínua. Uma abordagem holística de gestão da mudança é também fundamental para ajustar o *mindset* dos utilizadores para uma aceitação sustentável no uso do sistema de CRM.

A revisão destes KPIs, de acordo com mudanças nos requisitos e nas operações da organização, e da forma como são reportados, particularmente após uma mudança na estratégia do CRM ou do negócio, assegura a relevância e a validade dos resultados das métricas.

Um trabalho mais profundo e extenso foi realizado por Kimiloglu e Zarali (2009), onde é sugerido um conjunto de KPIs a avaliar. Os autores realizaram uma detalhada revisão de literatura centrada na avaliação da implementação de sistemas de CRM, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*, sugerindo uma lista de métricas para cada uma das perspectivas desta ferramenta (Cliente, Interna do Negócio, Financeira e Inovação e Aprendizagem).

Tabela VII - Métricas para avaliar a implementação de sistemas de CRM utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*. **Fonte:** Adaptado de Kimiloglu e Zarali (2009).

Perspectiva	Métrica
Cliente	<ul style="list-style-type: none">- Aumento da sensibilização da empresa e/ou marca.- Aumento da confiança na marca.- Aumento do suporte aos clientes durante e após a venda.- Aumento no número total de utilizadores.- Aumento no número de novos clientes.- Criação de bases de dados de clientes eficazes.- Aumento da satisfação dos clientes.- Aumento da frequência de transações por cliente.- Melhoria na taxa de resolução de reclamações de clientes.
Interna do Negócio	<ul style="list-style-type: none">- Aumento da utilização de tecnologia na organização.- Aumento da qualidade do suporte dado aos clientes.- Aumento da taxa de actualizações de <i>software</i>.- Aumento da taxa de utilização de novas tecnologias em relação à concorrência.- Processos de negócio mais rápidos e eficazes.- Aumento da confiança nos processos de negócio.
Financeira	<ul style="list-style-type: none">- Aumento da contribuição de vendas de produtos <i>online</i>.- Diminuição dos custos operacionais.- Diminuição dos custos com publicidade.- Diminuição dos custos de suporte aos sistemas.- Aumento das vendas anuais a clientes leais.- Aumento do número de clientes a representar retorno e lucro.- Aumento do CLV.
Inovação e Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">- Produtos constantemente a ser melhorados e renovados.- Aumento da taxa de criação de novos produtos.

Não obstante do impacto que a implementação de um sistema de CRM possa implicar para a organização e da forma como se avalia esse impacto, é essencial que seja considerada uma avaliação da evolução das métricas relevantes para a organização.

DeLone e McLean (1992) elaboraram um modelo capaz de lidar com a complexidade, a interdependência e a multidimensionalidade dos sistemas de informação (SI). O modelo compila a investigação existente acerca dos FCS dos SI numa base de conhecimento para futuras investigações (DeLone e McLean, 2003).

Assim, DeLone e McLean (1992) identificaram seis dimensões interdependentes, com o objetivo de avaliar o sucesso dos SI: Qualidade do Sistema; Qualidade da Informação; Uso; Satisfação do Utilizador; Impacto Individual; Impacto organizacional.

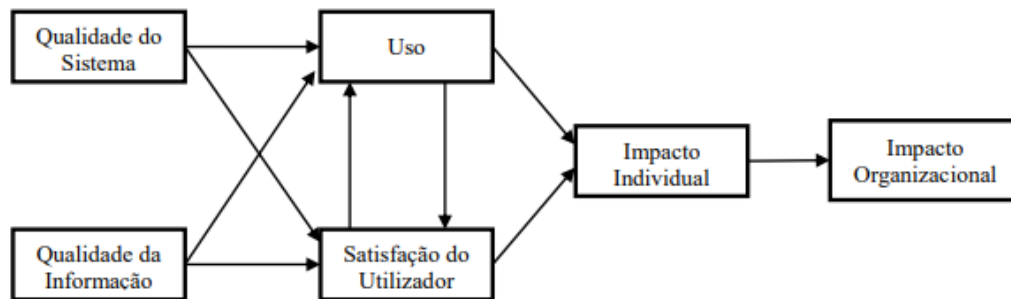


Figura II. Dimensões do Modelo de DeLone e McLean.

Fonte: Adaptado de DeLone e McLean (1992)

As dimensões Uso e Satisfação são reciprocamente interdependentes e ambas são antecedentes diretas dos impactos individuais que, por sua vez, têm efeito sobre os impactos organizacionais (DeLone e McLean, 1992). Foram feitas algumas modificações e ajustes ao modelo: Qualidade do Serviço, a variável Intenção de Uso e compiladas as dimensões do Impacto em Impactos Líquidos.

DeLone e McLean (2016), introduziram, posteriormente, mais *feedback loops* no modelo. Com o aumento da utilização dos SI, problemas surgem de uma forma mais frequente e a constante evolução empresarial e tecnológica cria novas soluções. Sendo por isso necessário que todo o sistema possua mecanismos de melhoria contínua.

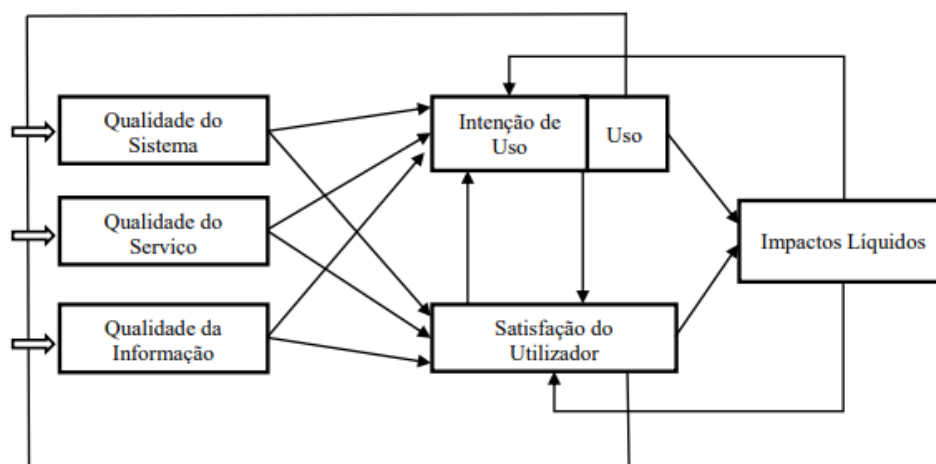


Figura III. Atualização do Modelo de DeLone e McLean.

Fonte: Adaptado de DeLone e McLean (2016)

3. Metodologia de Investigação

3.1. Estudo de caso

De modo a responder às questões da investigação a que este TFM se propõe, foi decidido avançar com uma estratégia de investigação qualitativa do tipo indutivo. Assim, foi usado o estudo de caso como tipo de abordagem na medida em que se enquadra na investigação e por dar prioridade ao contacto directo com o fenómeno (Yin, 2014). A definição formal de estudo de caso envolve dois conceitos principais: fenómeno e contexto. É portanto uma pesquisa empírica que estuda um fenómeno contemporâneo num contexto real, em que ambos não podem ser separados com facilidade (Yin, 2014).

Após a revisão de literatura sobre o tema subjacente foram determinadas quais as questões mais apropriadas para o assunto ser estudado com precisão (Yin, 2014). É a partir do tipo de questão de investigação que se decide a metodologia mais apropriada. O estudo de caso é utilizado com frequência quando a questão de investigação se foca em dar resposta a questões do tipo “Como” e “Porquê”, associadas a acontecimentos atuais e nos quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Yin, 2014). O estudo de caso usa múltiplas fontes de informação como entrevistas, observação directa, análise de documentação, e a contribuição de uma perspectiva do investigador em tempo real, o que torna esta abordagem à investigação completa e flexível (Yin, 2014).

De acordo com Yin (2014), o presente trabalho deverá ter a classificação de descritivo e exploratório, na medida em que descreve um fenómeno contemporâneo e o seu contexto. A utilização de fontes diversificadas de informação dá ao investigador a possibilidade de englobar um maior conjunto de conteúdos, aumentando a credibilidade da investigação.

A quantidade da amostra considerada relevante depende da questão da investigação e do objectivo da investigação. É sobretudo essencial perceber se, com a amostra utilizada, a questão da investigação é ou não esclarecida até ao ponto de satisfação. Portanto, a quantidade da amostra deverá depender do nível de satisfação de acordo com os objetivos estabelecidos para o estudo. Para estudos qualitativos a quantidade da amostra é subjetiva e estará sempre associada a um diversificado conjunto de fatores (Marshall *et al.*, 2013).

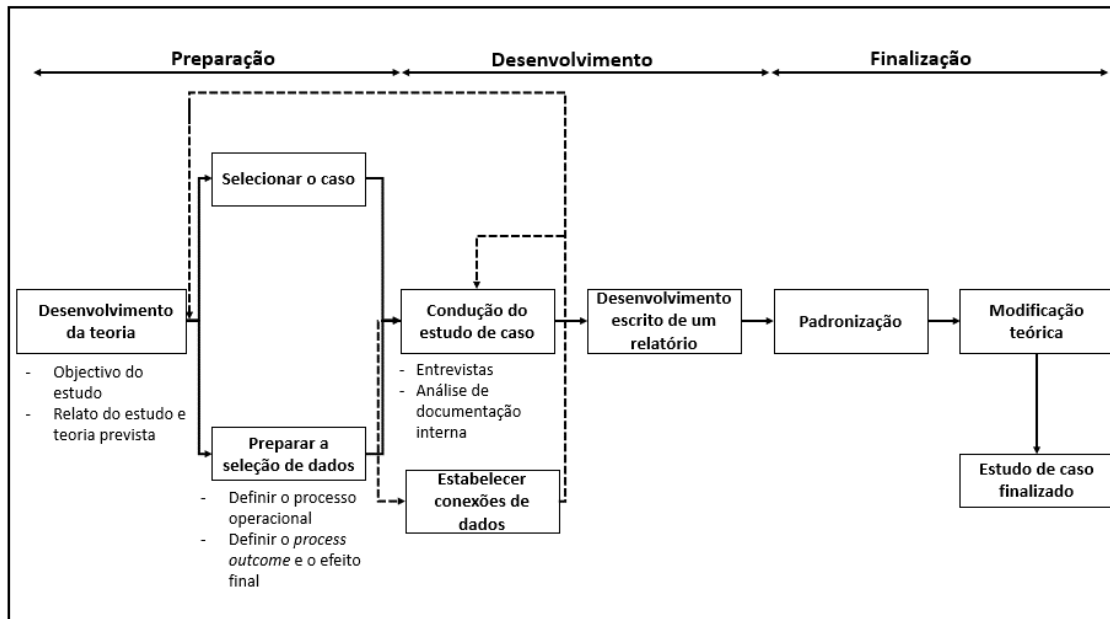


Figura IV. Etapas relevantes para a elaboração de um estudo de caso.

Fonte: Adaptado de Yin (2014).

No presente TFM usa-se uma abordagem qualitativa assente em entrevistas semiestruturadas, na medida em que se considera a mais adequada para reunir informação acerca da implementação de sistemas de CRM. No mesmo sentido, facilita a recolha de opiniões através de uma conversa informal num ambiente imparcial.

A abordagem qualitativa, como indicam Bogdan e Biklen (1994), pressupõe que os investigadores criem empatia com os intervenientes, e que tentem compreender e acolher os vários pontos de vista. Não sendo o juízo de valor o objectivo, mas sim o de entender a perspectiva dos intervenientes e avaliar como e com que critério os intervenientes a formulam.

Esta abordagem qualitativa foi por isso considerada a que melhor se adequa para atingir o objetivo da investigação. Manter o anonimato dos intervenientes e a confidencialidade dos dados foi também uma consideração, sendo esta uma posição mais confortável para os intervenientes expressarem a sua real opinião sem restrições.

3.2. Seleção da amostra

Os intervenientes foram selecionados com base numa amostra por conveniência, não tendo sido usados métodos aleatórios.

A amostra é não-probabilística, visto que os intervenientes são especialistas na sua área. A amostra é intencional, no sentido em que fez parte do objectivo do TFM escolher intervenientes com vasto conhecimento e experiência na área. Não sendo esta uma amostra representativa, não é possível generalizar os resultados deste estudo.

Após uma reunião com os responsáveis da organização, desde RH até à gestão, a organização aceitou fazer parte deste projecto de TFM, colocando à disposição para as entrevistas os seguintes intervenientes:

- Director de operações e *Sponsor* do projecto de implementação do CRM
- Responsável da área de Planeamento e Vendas e *Key User* do CRM
- *IT Project Manager*

Dos intervenientes acima descritos, todos são profissionais com mais de uma década de experiência na sua área.

3.3. Recolha dos dados

Os dados para o presente TFM foram adquiridos recorrendo a entrevistas semiestruturadas com o intuito de obter respostas específicas e pertinentes. Em simultâneo, possibilita também ter em conta a forma como os intervenientes reagem às perguntas apresentadas, acrescentando desta forma valor ao TFM, pela compreensão mais profunda da sua opinião sobre o assunto abordado. Possibilita também a comparação entre os dados recolhidos através das múltiplas entrevistas, conseguindo identificar possíveis padrões nas respostas dos intervenientes.

Numa entrevista semiestruturada é utilizado um guião, que pode ser reformulado ou alternado para garantir um fluxo natural na linha de raciocínio e discurso dos intervenientes. Os intervenientes são guiados pelo investigador a refletir sobre o assunto analisado, sendo a comunicação resultante da entrevista um processo de elaboração de um pensamento (Quivy e Campenhoudt, 2008).

O investigador guia assim os intervenientes numa conversa dinâmica, incentivando uma exploração com profundidade e detalhe acerca das questões abordadas. Assim cada entrevista é diferente, no sentido em que é possível adaptar as perguntas dependendo do que os intervenientes partilham com o investigador (Rubin e Rubin, 2005).

O guião da entrevista (ver Anexo 5 – Guião da Entrevista) foi elaborado tendo por base a revisão da literatura, como ilustrado na tabela VIII.

Tabela VIII – Matriz de variáveis dos FCS (dimensões da análise) e as questões do guião da entrevista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dimensão da Análise	Fonte(s)	Questão do Guião
Apoio da Gestão de Topo	Chalmeta (2006) Mendoza <i>et al.</i> (2007) Garrido-Moreno <i>et al.</i> (2010) Stein <i>et al.</i> (2013)	1. De quem partiu, como surgiu a iniciativa da implementação do sistema de CRM? 10. Como foi constituída a equipa responsável pelo projecto de implementação ? 11. Foi nomeado um <i>Sponsor</i> ? Qual a sua posição/função na organização?
Gestão da Mudança / Comunicação interna	Payne e Frow (2006) Mendoza <i>et al.</i> (2007) Maleki e Anand (2008) Keramati <i>et al.</i> (2013)	2. Foram identificadas as necessidades para a implementação deste sistema? Quais foram essas necessidades? 5. Considera necessário uma mudança na cultura organizacional para acomodar este sistema de CRM?
Definição de Objectivos	Plakoyiannaki e Tzokas (2002) Mendoza <i>et al.</i> (2007) Varajão e Cruz-Cunha (2016)	3. O que é que a organização espera alcançar com a implementação deste sistema? 4. Foram definidos objectivos específicos para a organização com a implementação deste sistema? Quais?
Utilizadores Finais / Formação	Chalmeta (2006) Mendoza <i>et al.</i> (2007) Bouma (2009) Keramati <i>et al.</i> (2013)	6. Todos os departamentos da organização foram envolvidos na implementação deste sistema? 7. Foi criado um conjunto de <i>Key Users</i> para estarem presentes durante a fase de implementação? 8. De que forma foi, continua a ser, abordada a questão da formação aos utilizadores finais?

Integração dos Dados / Sistemas	Pedron e Bessi (2005) Chalmeta (2006)	9. De que forma foi endereçada a interoperabilidade dos sistemas já existentes e a migração dos dados para preservar a sua qualidade e integridade? 12. Qual a metodologia usada para a implementação deste sistema? Quais os motivos para a escolha desta metodologia?
Avaliação de Desempenho do CRM	Chen <i>et al.</i> (2009) Kimiloglu e Zarali (2009) Garrido-Moreno <i>et al.</i> (2010) Ata e Toker (2012) Deloitte (2019)	13. Foram definidos critérios de avaliação ao sistema após a implementação? Quais? Quem realiza esta avaliação? 14. É usado algum tipo de ferramenta de <i>Business Intelligence</i> para visualização dos dados do CRM? 15. Como é feita a avaliação da <i>performance</i> do sistema de CRM?

As entrevistas foram realizadas recorrendo ao *software Microsoft Teams*. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos intervenientes. Para efeitos de garantia da confidencialidade dos dados foi ainda enviada uma declaração de confidencialidade para a organização, onde se refere o tratamento dos dados apenas com o exclusivo intuito académico e que não haverá qualquer referência à organização em questão.

No início de cada entrevista, foi feita uma breve descrição do trabalho teórico já realizado e quais os objectivos do TFM.

As entrevistas foram depois transcritas e analisadas, para se retirar a informação relevante e excluir qualquer dado identificativo. A análise dos dados é também essencial para se proceder à comparação entre as diferentes respostas.

3.4. Análise dos dados

Após realizadas as entrevistas aos intervenientes, caracterizados na tabela IX, e a sua transcrição, procedeu-se ao tratamento dos dados com o auxílio do *software* MaxQDA.

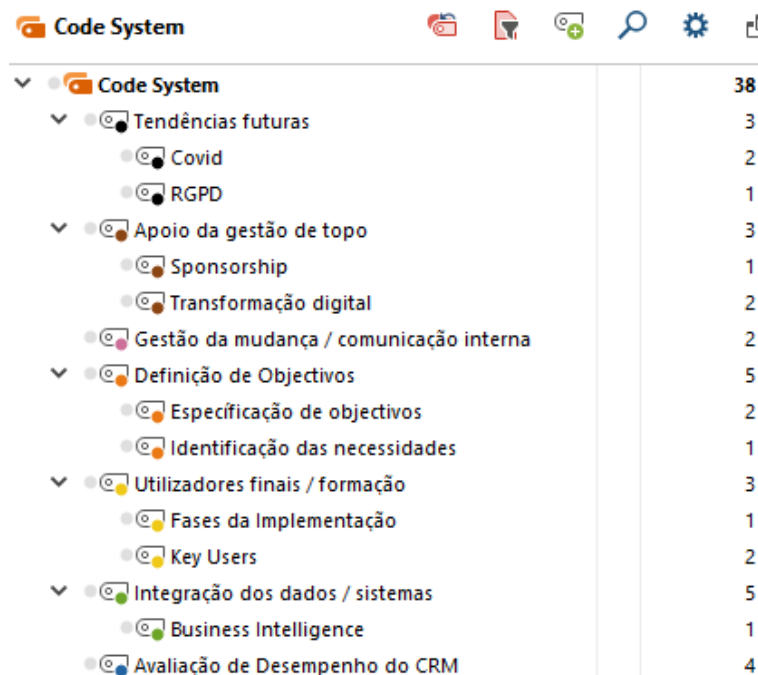
Tabela IX – Caracterização da amostra.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interveniente	Função	Duração	Páginas	Data
Entrevistado 1	Director de operações e <i>Sponsor</i> do projecto de implementação do CRM	1h02 min	5	19/08/2020
Entrevistado 2	Responsável da área de Planeamento e Vendas e <i>Key User</i> do CRM	47 min	4	18/08/2020
Entrevistado 3	<i>IT Project Manager</i>	1h13 min	6	25/08/2020

Para tratar os dados é necessário proceder à sua codificação. A codificação dos dados torna possível agregar todas as passagens que têm relação com uma determinada categoria, permitindo assim perceber se todos os intervenientes interpretaram a questão da mesma forma, procurar variações na concepção e significado da resposta dos intervenientes e então proceder à análise das semelhanças e diferenças nas respostas dos intervenientes (Rubin e Rubin, 2005).

De modo a construir o sistema de códigos, foram consideradas as dimensões da análise presentes na tabela VIII. As categorias dizem então respeito às dimensões que abordam os temas-chave do presente TFM. As sub-categorias criadas são relativas a conceitos-chave usados pelos intervenientes (ver Anexo 4 - Figura IX).



Code System	38
Tendências futuras	3
Covid	2
RGPD	1
Apoio da gestão de topo	3
Sponsorship	1
Transformação digital	2
Gestão da mudança / comunicação interna	2
Definição de Objectivos	5
Especificação de objectivos	2
Identificação das necessidades	1
Utilizadores finais / formação	3
Fases da Implementação	1
Key Users	2
Integração dos dados / sistemas	5
Business Intelligence	1
Avaliação de Desempenho do CRM	4

Figura V. Tabela de categorias e indicadores.

Fonte: Elaborado pelo autor no software MaxQDA 2020.

Ao contrário das abordagens quantitativas, que se focam em exclusivo na análise dos dados, um estudo qualitativo enaltece a importância das palavras, principalmente em diferentes contextos (Barnham, 2015).

Bardin (2010) descreve a análise de conteúdos como uma técnica de análise qualitativa que parte de três processos, ou fases, considerados necessários para a análise do conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise origina a constituição do *corpus* da pesquisa, através da organização dos materiais a analisar, tornando-os operacionais. No mesmo momento acontece a sistematização das ideias preliminares.

Na exploração do material são utilizadas técnicas de codificação do *corpus*, o que requer uma análise detalhada dos dados para se definirem categorias (sistemas de codificação). A codificação consistiu portanto em transformar os dados em bruto reunidos através das entrevistas e representar os elementos mais pertinentes de forma simplificada. Para enquadrar as respostas dos intervenientes com o objectivo do TFM avançou-se para a categorização dos dados. A categorização dos dados refere-se à agregação e classificação de um grupo de elementos por diferenciação, de acordo com as características comuns dos mesmos (Bardin, 2010). Assim, depois da codificação e categorização dos dados, procedeu-se à extração do significado desses dados, consolidando a informação em torno das dimensões da análise, referidas na tabela VIII.

Na terceira e última fase, o tratamento, inferência e interpretação dos resultados, os dados são tratados, ou seja, os dados codificados são condensados de forma a encontrar a informação mais pertinente, que resultará nas interpretações e inferências. É uma fase essencial que envolve intuição e análise crítica e reflexiva (Bardin, 2010). Esta abordagem permitiu fazer uma análise sistemática dos dados no sentido de responder às questões da investigação.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. O contexto da Organização

A organização na qual foi realizado o presente estudo de caso é uma organização nacional do sector tecnológico que actua a nível global. A organização foi criada em 2008 e está presente em mais de 70 países, tendo liderado a implementação de mais de 20 projectos de grande escala internacional e o primeiro projecto de tecnologia para educação de grande escala em Portugal.

Com uma sólida atuação internacional, tornando-se cada vez mais especializada em áreas de actuação como o desenho de projecto, consultoria industrial, capacitação e desenvolvimento profissional e avaliação e análise de impacto.

A organização está na vanguarda da transformação digital, catalisando uma governação digital como processo de desenvolvimento nos projectos que realiza ou em que está envolvida.

4.2. A implementação do sistema de CRM

Como referem Santouridis e Veraki (2017), a capacidade de fortalecer relações com os clientes é uma provável fonte de vantagem competitiva e é, também, nesse sentido que a adoção de sistemas de CRM tem aumentado. É no entanto fulcral compreender os motivos que levam a esta adoção, como indicam Varajão e Cruz-Cunha (2016).

“ A decisão de implementar um sistema de CRM na organização foi tripartida pela Direção, Vendas e Marketing. ” – Entrevistado 1

A decisão de avançar para a implementação destes sistemas está ainda envolta em várias dúvidas, e as taxas de insucesso são bastante elevadas, levando a que as organizações necessitem de efetuar uma avaliação criteriosa dos motivos pelos quais consideram que a implementação deste sistema lhes trará benefícios.

“ A nossa abordagem à implementação do sistema de CRM foi faseada, pois percebemos que implementar tudo de uma vez não iria dar bom resultado. ” – Entrevistado 2

O Director de Operações refere também este facto, salientando a importância dos *“quick wins na implementação do sistema”*, gerir e minimizar o risco da implementação e monitorizar o impacto à medida que a implementação do sistema vai progredindo.

“ É fundamental definir previamente quais são as nossas reais necessidades, não adianta querermos o todo, porque depois vai-se ter dificuldades na implementação, e vai ter-se dificuldades na utilização. Por isso, antes de se implementar uma ferramenta de CRM, ou qualquer outra ferramenta, temos que saber, concretamente, quais são as nossas necessidades e delineá-las e escrevê-las e tê-las sempre presentes como um “farol”, para que a implementação tenha sucesso. ” – Entrevistado 2

M.S. Farhan *et al.* (2018) indicam, num estudo exaustivo sobre as possíveis causas para o insucesso da implementação de um sistema de CRM, a falta de avaliação e preparação dos processos. A decisão sobre a forma como se avança para a implementação é essencial para o sucesso desta. O conhecimento dos processos em vigor na organização e a preparação das equipas para a mudança é decisivo.

“ A implementação faseada foi deliberada, para evitar as tais “dores de crescimento”. Se implementarmos algo à prova de bala, que correspondesse a todas as necessidades de uma só vez, não iria funcionar. ” – Entrevistado 1

Salienta-se que as ilações retiradas da análise das entrevistas aos intervenientes estão alinhadas com os dados presentes na revisão de literatura. A definição de necessidades e o conhecimento dos processos de negócio são, de forma absoluta, pertinentes na implementação de um sistema de CRM (ver Anexo 1 - Figura VI).

4.3. Objectivos do sistema de CRM

A definição de objectivos concretos e realistas, como já referido, é crucial para uma implementação de um sistema de CRM bem sucedida (Maleki e Anand, 2008; Pedron e Bessi, 2005). Será através da definição destes objetivos que, posteriormente, será possível concluir se a implementação teve ou não o efeito pretendido.

Tabela X – Lista de objectivos para a implementação do sistema de CRM.

Fonte: Compilado pelo autor com os dados das entrevistas.

Lista de objectivos para a implementação do sistema de CRM
<ul style="list-style-type: none">- Facilitar o acompanhamento do processo de vendas.- Centralizar e uniformizar a informação dos clientes.- Ter uma visão horizontal do processo de vendas.- Melhorar o <i>forecast</i> de vendas.- Não gastar “energia” em clientes que não resultam em real negócio.- Registo de todas as <i>leads</i> num sistema central.- Identificar os clientes que, com menor esforço, se convertem em negócio.- Ser mais eficaz a colocar a oferta no mercado.- Perceber o custo/vendas associado a cada cliente.- Perceber o custo do cliente por interação.- Perceber quanto custa o cliente e quanto custo o seu negócio.

4.4. Formação

É consensual, tanto na revisão de literatura como no resultado da análise às entrevistas, que a formação aos utilizadores finais é dos aspectos mais importantes para o sucesso da implementação de um sistema de CRM.

A questão colocada na dimensão relacionada com a formação durante as entrevistas teve dois objetivos principais: perceber qual a percepção dos intervenientes sobre a formação aos utilizadores e perceber se a formação tinha impacto no comprometimento dos colaboradores em relação ao sistema de CRM, na perspectiva da gestão.

“ A formação foi essencial. Durante o desenvolvimento foram chamados alguns elementos das várias áreas. O sistema para funcionar não pode ser só visto numa perspectiva de alto nível. (...) as pessoas que “põem a mão na massa” dão pormenores importantes que fazem com que a ferramenta tenha sucesso e que tenha as necessidades dos utilizadores. ” – Entrevistado 2

Numa perspectiva da disseminação da informação, a criação de um conjunto de *key users* é essencial por várias razões, razões estas que, de acordo com a análise ao resultado das entrevistas, vão muito além de questões técnicas.

“ O respeito dos utilizadores finais pelos key users influencia a adopção por parte destes e o reconhecimento que a implementação do sistema é uma mais valia. Devem existir vários perfis de pessoas para o grupo de key users, deve haver alguém com bastante conhecimento técnico e alguém com mais empatia para passar o conhecimento aos utilizadores finais. ” – Entrevistado 3

Assim, estes *key users* têm como sua responsabilidade, por serem *experts* no negócio e por entenderem como a solução de CRM se vai integrar nas operações da

organização, dar formação aos utilizadores finais. Ainda de acordo com o *IT Project Manager*, as fases em que estes *key users* devem, no mínimo, estar presentes são:

- Recolha de requisitos: Processo de compreensão e identificação das necessidades que a implementação do sistema deve resolver.
- UAT (*User acceptance testing*): Tipo de teste executado pelo utilizador final para verificar/aceitar o sistema antes de este ser movido para o ambiente de produção. O UAT é feito na fase final de testes após o teste funcional, de integração e de sistema.
- Teste piloto (das funcionalidades mais críticas): Serve para verificar uma componente do sistema ou todo o sistema em condições operacionais em tempo real.

Esta relação entre os *key users* e os utilizadores finais é partilhada pelos intervenientes, tornando clara a sua relevância na organização.

“ Sem dúvida que o utilizador final é quem faz com que a ferramenta tenha sucesso ou não. Para que o utilizador final ganhe aptidão e tenha essa vontade de utilizar a ferramenta, a formação prática, com exemplos práticos de negócios em que as pessoas já passaram por eles, e assim percebem que a ferramenta, da forma que foi feita, só lhes vai tirar trabalho. Porque aqui a questão do trabalho e do tempo é fundamental. ” – Entrevistado 2

Os dados obtidos através das entrevistas corroboram de forma inequívoca o que está descrito na literatura. Há uma clara relação entre a formação e o comprometimento dos colaboradores com o sistema CRM. No mesmo sentido, também se confirma que ter um programa de formação adequado, extenso e personalizado com casos reais de negócio ajuda os colaboradores a aceitar o sistema, a entender a sua usabilidade e as vantagens da sua utilização.

4.5. Gestão da mudança

Como referido na revisão de literatura, a gestão da mudança tem um papel fundamental em alguns momentos da vida de uma organização, como é o caso de uma implementação de um sistema de CRM. A qualidade da comunicação numa organização é dos fatores mais eficazes em todas as mudanças (Keramati *et al.*, 2013). Os colaboradores têm de ser informados sobre a estratégia do CRM, qual o seu propósito e a visão da organização na implementação do sistema de CRM (Payne e Frow, 2006).

A importância da questão da gestão da mudança foi igualmente partilhada entre os intervenientes.

“A questão da gestão da mudança, assim como a gestão de expectativas ocorreu desde o princípio da implementação do projecto de CRM. Explicar o que vai acontecer em cada passo da implementação, adaptando aos poucos, tornando a transição o mais confortável possível.” – Entrevistado 1

Uma abordagem holística de gestão da mudança é também fundamental para ajustar o *mindset* dos utilizadores para uma aceitação sustentável no uso do sistema de CRM.

*“O mais difícil no primeiro ano foi conseguir explicar e fazer com que os utilizadores finais percebecem as vantagens do CRM. Há sempre a alteração de hábitos, que é muito complicado. Tem que se mudar o *mindset* às pessoas, para que a ferramenta tenha sucesso.” – Entrevistado 2*

Torna-se claro, ao analisar o resultado das entrevistas, que quando existe um conjunto de atividades cujo objetivo é comunicar de que forma a organização e os próprios colaboradores podem beneficiar com o CRM, assim como explicar de uma forma clara quais as vantagens estratégicas que pode representar para a organização, a utilização do sistema de CRM após a sua implementação, tem uma maior aceitação por parte dos utilizadores.

4.6. Avaliação do desempenho do sistema de CRM

Como referido na revisão de literatura, sendo também um ponto de acordo entre os intervenientes, para uma correcta e robusta avaliação e quantificação dos benefícios de implementar um sistema de CRM, é essencial definir um conjunto de métricas que sejam adequadas e adaptadas às características e condições da organização.

A definição de KPIs de uma forma realista e objectiva que reflitam os objectivos estratégicos da organização é essencial (Deloitte, 2019).

Não obstante da forma como se avalia esse impacto, é essencial que seja considerada uma avaliação da evolução das métricas relevantes para a organização. A revisão destes KPIs assegura a relevância e a validade dos resultados das métricas. Na tabela XI é apresentada a lista de critérios que foram considerados como métricas para a avaliação do desempenho da ferramenta de CRM assim como do sucesso da implementação do sistema no âmbito da organização.

Tabela XI – Lista de critérios de avaliação da implementação do sistema de CRM.

Fonte: Compilado pelo autor com os dados das entrevistas.

Lista de critérios de avaliação da implementação do sistema de CRM
<ul style="list-style-type: none">- Taxa de utilização entre 95% e 100% após 3 meses.- Todas as oportunidades inseridas no sistema de CRM.- Limpeza e migração de dados nos primeiros 3 meses após a implementação do sistema.- Ter uma visão de que as vendas aumentaram.- Melhor gestão das oportunidades e do <i>stock</i>.- Melhor acompanhamento do processo de vendas.- Vendas: custo vs benefício do cliente.- Gestão da <i>Pipeline</i>: ter mais foco e ser mais eficaz a fechar negócios.- Ter melhor noção de quanto custa o cliente por interação (custo da relação).

A tecnologia atual aliada ao aumento da quantidade de dados disponíveis é capaz de fornecer mais *insights* sobre a forma como se pode medir o desempenho do sistema de CRM (Deloitte, 2019). A utilização de *Dashboards*, capazes de fornecer uma rápida visão geral dos resultados, dá aos decisores uma grande flexibilidade para tomar decisões.

“É um objectivo para o futuro a construção de dashboards que permitam avaliar estas métricas.” – Entrevistado 2

Definir valores a atingir é essencial para acompanhar a evolução e o desempenho, possibilitando uma comparação entre os valores reais e os valores a atingir, podendo assim ser avaliados os pontos fortes e fracos, e gerar recomendações para ações de melhoria contínua.

“A gestão de topo percebe que realmente a informação neste momento está mais concisa e coerente. Não tenho noção se se entende que foi com a implementação do CRM, isso ainda não conseguimos perceber. Convenhamos que a gestão de topo o que precisa é de ter acesso à informação e de ter confiança nela.” – Entrevistado 2

Torna-se evidente, ao cruzar a informação recolhida através das entrevistas com a revisão da literatura, que a relevância na definição de métricas e a forma como estas são monitorizadas e ajustadas é essencial para que o sistema de CRM produza o efeito desejado, e para que haja uma contínua melhoria do sistema e da forma como este é utilizado.

4.7. Matriz entre os FCS e as métricas de avaliação de desempenho do sistema de CRM

A matriz apresentada na tabela XII é o resultado da derivação das respostas dos intervenientes às entrevistas conduzidas. Nesta podemos verificar a relação entre os FCS e os KPIs usados para medir o sucesso da implementação do sistema de CRM.

Tabela XII – Matriz entre os FCS e os respectivos KPIs.

Fonte: Compilado pelo autor com os dados das entrevistas.

FCS	KPI
Definição das necessidades para a implementação do sistema de CRM.	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas. - <i>Pipeline</i> de vendas. - <i>Forecast</i> de vendas. - Níveis de <i>stock</i>. - Rapidez do processo de venda. - Custo/benefício do cliente. - Custo da interação com o cliente.
Implementação faseada do sistema de CRM.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de oportunidades registadas no sistema. - Qualidade/integridade da informação registada em sistema. - Tempo médio de integração da informação entre sistemas. - Tempo médio gasto para introduzir nova informação no sistema. - Tempo médio gasto para encontrar a informação sobre o cliente/oportunidade no sistema.
Envolvimento do utilizador final durante o processo de implementação do sistema de CRM.	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de utilização. - Satisfação do utilizador. - Reconhecimento dos benefícios do sistema de CRM. - Participação em ações de formação não obrigatórias.
Envolvimento da gestão de topo.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Budget</i> para o sistema de CRM. - Presença do sistema de CRM nos planos estratégicos da organização. - Percentagem do número de objetivos dos gestores de topo relacionados com a <i>performance</i> do sistema de CRM.

5. Conclusões, Limitações e Investigação futura

5.1. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo explorar e apresentar os principais motivos que levam à implementação de um sistema de CRM, assim como os FCS que devem ser considerados aquando da implementação de um sistema de CRM e as formas de definir e medir o seu sucesso.

A revisão da literatura apresentou um conjunto alargado de FCS e de métricas de avaliação no entanto evidenciou uma falta de dados empíricos com foco nos vários níveis de *stakeholders* no interior de uma organização. A visão dos *stakeholders* aliada à necessidade de entender de que forma uma organização do sector tecnológico estrutura e define a necessidade de implementar um sistema de CRM e como define se a implementação do sistema foi bem sucedida e como avalia esse sucesso, foram a motivação para este estudo.

Com base nesta motivação foram levantadas as questões da investigação para para confirmar, ou não, o que estava já presente na literatura existente.

Para responder a este objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram transcritas e os dados sujeitos a uma análise de conteúdo temática através do *software* MaxQDA, de acordo com as dimensões de análise resultantes da revisão da literatura.

Os resultados obtidos confirmam, no geral, a informação já presente na literatura. Fatores como o envolvimento da gestão de topo, o planeamento por fases da implementação do sistema de CRM e o envolvimento dos utilizadores finais durante todo o processo, são críticos para o futuro sucesso do sistema de CRM. A utilização de métricas específicas como as vendas, o aumento do número de clientes, a satisfação dos utilizadores, são essências para uma calibração do sistema consoante as mudanças nas necessidades da organização. A comparação entre as métricas reais e as expectáveis são um contributo valioso para a gestão de topo no momento da tomada de decisão.

5.2. Contributos para a gestão

Existem diversas publicações acerca dos FCS relativamente à implementação de sistemas de CRM, no entanto, um número reduzido consegue fornecer uma perspectiva

que engloba a gestão de topo, os responsáveis de área, o *Project Manager*, *key users* e utilizadores finais e incluir dados empíricos sobre os pontos de vista de cada um. Cada um destes *stakeholders* oferece uma perspectiva diferente sobre a mesma questão, o que torna a relevância da sua visão mais pertinente e enriquecedora (ver Anexo 2 – Figura VII). É neste sentido que o presente TFM pode fornecer dados pertinentes sobre a implementação destes sistemas à gestão de topo das organizações, dado que fornece evidências sobre as questões mais valorizadas por cada um dos intervenientes no projecto de implementação.

O presente TFM torna evidente a necessidade da formação e trabalho de consciencialização aos utilizadores finais para que deixem de encarar a mudança e a utilização de novas ferramentas como uma obrigatoriedade. Conclui-se que é da responsabilidade da gestão a tarefa de transmitir os benefícios deste tipo de estratégia e, acima de tudo, a forma como a partilha de informação no CRM pode contribuir para um aumento de vendas.

É também fundamental definir com clareza quais são as reais necessidades da organização cuja implementação do CRM visa suprir. O estabelecimento de objectivos que irão funcionar como linhas orientadores durante a implementação e a sua comunicação a toda a organização é outro dos mais importantes marcos deste trabalho.

Tendo em consideração as circunstâncias em que atualmente nos encontramos, é de extrema relevância deixar registado como contributo para a gestão que, numa perspectiva da transformação digital das organizações, a mudança de paradigma em relação à forma de trabalhar e da forma como é feito o relacionamento com o cliente, o avanço da tecnologia e dos sistemas de informação, tanto aquelas voltadas para o negócio como aquelas voltadas para a forma como os colaboradores trabalham, têm e vão ter um papel cada vez mais fundamental. Em relação à situação actual, relacionada com a Covid-19, é consensual também entre os intervenientes, que veio acelerar a transformação digital da organização, no sentido em que obriga a encontrar alternativas, pelo que o negócio não pára, podendo inclusive aumentar. Um aspecto a salientar é a importância dada também à introdução do RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) que veio alterar de alguma forma a utilização de dados.

5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

O presente TFM apresenta algumas limitações. Sendo as mais pertinentes o facto de se ter focado numa indústria em exclusivo e tendo por base apenas a utilização de entrevistas semiestruturadas como abordagem de investigação para a recolha de dados. Assim, as conclusões aqui apresentadas poderão não ser aplicadas a outras indústrias ou sectores de actividade.

O modelo de negócio da organização em que o estudo de caso foi realizado é também bastante particular, sendo desta forma difícil extrapolar as conclusões para outras organizações, mesmo que dentro do mesmo sector de actividade. Dentro da própria organização a utilização do CRM é ainda bastante recente, o que pode também limitar as conclusões, tendo em conta uma perspectiva global da organização.

A amostra utilizada é reduzida, mesmo considerando que vários *stakeholders* de níveis diferentes dentro da organização deram o seu contributo, seria sempre mais completo ter acesso a mais opiniões, quer da gestão de topo, quer de utilizadores finais.

Para estudos futuros, seria interessante avaliar as questões abordadas neste TFM noutras áreas de negócio dentro desta organização e noutras organizações com características e modelos de negócio diferentes. Seria igualmente interessante usar outro tipo de abordagem, por exemplo questionários, para complementar os dados obtidos no presente TFM, podendo desta forma obter um conjunto de dados mais significativo.

Referências Bibliográficas

Aghamirian, B., Dorri, B., e Aghamirian, B. (2015). Customer Knowledge Management Application in Gaining Organisation's Competitive Advantage in Electronic Commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 10(1), 63-78.

Al-Hanini, E. A. e Al-Oqqaily. (2018). Does the Management Information System Causes Competitive Advantage for Banks working in Jordan?. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(6), 104-109

Ata, U. Z., e Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 497-507.

Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.

Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854.

Bassil, Y. (2012). A Simulation Model for the Waterfall Software Development Life Cycle. *International Journal of Engineering & Technology* 2(5), 2049–3444.

Bhat, S.A. e Darzi, M.A. (2016). Customer relationship management: an approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(2), 3-6.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Bouma, JT. (2009). Why participation works: the role of employee involvement in the implementation of the customer relationship management type of organizational change. University of Groningen.

Brendler, W. F. e Loyle, D. (2001). 8 Critical factors that make or break CRM. *Target Marketing*, 24.

Brito, C. (2011). Relationship Marketing - Old Wine in a New Bottle?. *Innovative Marketing*, Vol. 7, N.º 1, pp. 66 - 77.

Bullen, C. V. e Rockart, J. F. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*. Sloan School of Management.

- Buttle, F. (2012). *Customer Relationship Management*: Taylor & Francis.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software* 79(7), 1015–1024.
- Chen, I. J. e Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal*, 9.
- Chen, J.-S., Yen, H. J. R., Li, E. Y., e Ching, R. K. H. (2009). Measuring CRM effectiveness: construct development, validation and application of a process-oriented model. *Total Quality Management*, 20(3), 283-299.
- Cooper, M. J., Gwin, C. F. e Wakefield, K. L. (2008). Cross-functional interface and disruption in CRM projects: is marketing from Venus and information systems from Mars? *Journal of Business Research* 61(4), 292–299.
- Croteau, A. M. e Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 20, 21-34.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-drive organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Deloitte Digital, Digital CRM 2.0. (2019). *Building Customer relationships in the digital landscape*. Retirado a 30 de Julho, 2020, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/Deloitte_Digital_Digital_CRM_Study_2.0_2019.pdf
- DeLone, W. H., e McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95.
- Delone, W. H., e McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- DeLone, W. H., e McLean, E. R. (2016). Information Systems Success Measurement. *Foundations and Trends in Information Systems*, 2(1), 1–116.
- Farhan, M.S., Abed, A.H. e Ellatif M.A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal* 3, 398-416.

Forster, N.S. e Rockart, J.F. (1989). Critical Success Factors: An annotated bibliography. *MIT Sloan Review*, (191), pp.3041–3089.

Garrido-Moreno, A., Padilla-Melendez, A., e del Aguila-Obra, A. R. (2010). Exploring the importance of knowledge management for CRM success. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66(6), 79–83.

Gartner. (2019). *Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center*. Retirado a 30 de Julho, 2020, de <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-50DFK96&ct=180518&st=sb>

Gibbert, M., Leinold, M. e Probst, G. (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value. *European Management Journal* 20 (5), 459-469.

Gonçalves, V., Castro, L.M. e Felício, J. A. (2016). Tópicos de Gestão Estratégica.

Grech, T. (2015). The intersection of agile and waterfall. *Industrial Engineer* 47 (8), 47-49.

Gronroos, C. (2000). Service management and marketing: A Customer Relationship Management approach (2nd ed.). West Sussex: Wiley.

Howell, M. T. (2009). Critical success factors simplified: Implementing the powerful drivers of dramatic business improvement. CRC Press.

Hunt, S. D., Arnett, D. B., e Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72.

Idzikowskiadam, A., Kurylo, P., Cyganiuk, J., e Ryczko, M. (2019). Customer Relationship Management (CRM) - Philosophy and its Significance for the Enterprise. *System Safety: Human, Technical Facility and Environment*, 1(1), 1004-1011.

Iriana, R. e Buttle, F. (2004). The impact of people and organisational culture on CRM financial outcomes. Academy of Marketing Conference, Cheltenham, UK, 9-4.

Iriana, R. et al., (2013). Does organizational culture influence CRM's financial outcomes? *Journal of Marketing Management* 29, 467-493.

Josiassen, A., Assaf, A. G. e Cvelbar, L. K. (2014). CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance? *International Journal of Hospitality Management* 36, 130–136.

Kaleshovska, N., Josimovski, S., Pulevska-Ivanovska, Lidija., Kiril, Postolov e Janevski, Z. (2015). Contribution of scrum in managing successful software development projects.

Kelly, D. (1999). Focus on the Customer. Sales and Marketing Management.

Keramati, A. Nazari-Shirkouhi, S., Moshki, H., Afshari-Mofrad, M. e Maleki-Berneti, E. (2013). A novel methodology for evaluating the risk of CRM projects in fuzzy environment. *Neural Computing & Applications* 23, 29–53.

Khan, M., Kamal, M. (2015). Customer Relationship Management (Crm) In Academic Libraries, *Journal of Humanities and Social Science*, 3:25-37.

Khodakarami, F. e Chan, Y.E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management* 51(1), 27-42.

Kimiloglu, H., e Zarali, H. (2009). What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27, 246–267.

Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. e Wouters, J. (2006). A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management* 35 (1), 57-71.

Maleki, M., e Anand, D. (2008). The Critical Success Factors in Customer Relationship Management (CRM)(ERP) Implementation. *Journal of Marketing & Communication*, 4(2), 67-80.

Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., e Fontenot, R. (2013) Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research, *Journal of Computer Information Systems*, 54:1, 11-22

Mendoza, L.E., Marius, A., Pérez, M., e Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49 (8), 913-945.

Mohamed, A.T., Ibrahim, S. B., Eltayeb, T.K., e Abker. A.Y. (2019). The Mediating Role of Radical Innovation in the Relationship between Knowledge Management and

Competitive Advantage in Sudanese Manufacturing Firms. *American Journal of Business, Economics, and Management*, 7(1), 1-11.

Navimipour, N., Soltani, Z. (2016). The Impact of Cost, Technology Acceptance and Employees Satisfaction on the Effectiveness of the Electronic Customer Relationship Management Systems, *Computers in Human Behavior*, 55: 1052– 1066.

Newell, F., e Godin, S. (2010). Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship.

Payne, A. (2006). Handbook of CRM. Achieving excellence in customer management. Oxford, UK: Elsevier.

Payne, A. (2005). Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Payne A. e Frow P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing* 22(1), 135-168.

Pedron, C. e Bessi, V. (2007). CRM e a Gestão da Componente Humana: Um Estudo de Caso. Anais do 31º Encontro da ANPAD.

Pedron, C.D. e Saccol, A.Z. (2009). What Lies behind the Concept of Customer Relationship Management? Discussing the Essence of CRM through a Phenomenological Approach, 34-49.

Plakoyiannaki, E., e Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, 9(3), 228–237.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.

Raman P., Wittmann, M., e Rauseo, N. (2006). Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (1), 39-53.

Reinartz, W., Krafft, M., e Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research* 41(3), 293–305.

Reinartz, W. et al., (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing* 69, 63-79.

Rigo, G., Pedron, C., Caldeira, M., Araújo, C. (2016). CRM Adoption in a Higher Education Institution, *Journal of Information Systems and Technology Management*, 13(1): 45-60.

Roberts M. L., Liu, R.R. e Hazard, K. (2005). Strategy, technology and organizational alignment: key components of CRM success. 12 (4), 315–326.

Rubin, H. J. e Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Saarijarvi, H., Karjaluo, H., e Kuusela, H. (2013). Customer relationship management: The evolving role of customer data. *Marketing Intelligence & Planning*, 31, 584–600.

Santouridis, I., e Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: The mediating role of relationship quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9–10), 1122–1132.

Stein, A.D., Smith, M. F. e Lancioni, R. A. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management* 42.

Teo, T.S.H., Devadoss, P. and Pan, S.L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management, No. CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 3, pp. 1613-1627.

Tohidi, H. e Jabbari, M.M. (2012). CRM as a Marketing Attitude Based on Customer's Information. *Procedia Technology* 1, 565-569.

Tseng, L. (2019). How customer orientation leads to customer satisfaction: Mediating mechanisms of service workers' etiquette and creativity. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 210-225.

Varajão, J. e Cruz-Cunha, M. (2016). Main motivations for CRM adoption by large Portuguese companies – a Principal Component Analysis. *Procedia Computer Science* 100 (2016) 1269-1279.

Verhoef, P., e Lemon, K. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31, 1–15.

Yin, Robert. K. (2014). *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ziggers, G. W., e Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing Management Journal*, 52(7), 18–26.

Anexos

Anexo 1



Palavra	Nº resultados
Implementação	38
CRM	34
Sistema	33
Informação	25
Utilizadores	23

Figura VI. Word Cloud com as palavras mais usadas nas entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor no software MaxQDA 2020.

Anexo 2

Similarity matrix			
Document name	Entrevista - Dir. Planeamento e V...	Entrevista - Dir. Oper...	Entrevista - IT Project Ma...
Entrevista - Dir. Planeamento e Vendas	1.00	0.56	0.44
Entrevista - Dir. Operações	0.56	1.00	0.25
Entrevista - IT Project Manager	0.44	0.25	1.00

Figura VII. Matriz de semelhança entre as entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor no software MaxQDA 2020.

Anexo 3



Figura VIII. Quadrante Mágico na área de CRM da Gartner, 2019.

Fonte: Gartner (2019).

Anexo 4

Word	Frequency	%	Rank	Documents	Documents %	Entrevista - Dir. Planeamento e Vendas	Entrevista - Dir. Operações	Entrevista - IT Project Manager
implementação	38	5.72	1	3	100.00	17	10	11
crm	34	5.12	2	3	100.00	21	7	6
sistema	33	4.97	3	3	100.00	14	8	11
informação	25	3.77	4	3	100.00	19	1	5
utilizadores	23	3.46	5	3	100.00	7	1	15
vendas	13	1.96	6	2	66.67	9	0	4
dados	13	1.96	6	3	100.00	6	1	6
ferramenta	12	1.81	8	1	33.33	12	0	0
necessidades	10	1.51	9	2	66.67	7	0	3
sistemas	10	1.51	9	3	100.00	3	1	6
sucesso	9	1.36	11	3	100.00	7	1	1
avaliação	8	1.20	12	3	100.00	4	2	2
negócio	8	1.20	12	3	100.00	1	2	5
organização	7	1.05	14	2	66.67	4	0	3
clientes	7	1.05	14	2	66.67	2	0	5
processo	7	1.05	14	1	33.33	7	0	0
gestão	7	1.05	14	2	66.67	4	3	0
organizações	6	0.90	18	3	100.00	2	2	2
perspectiva	6	0.90	18	3	100.00	3	1	2
trabalho	6	0.90	18	1	33.33	6	0	0
pessoas	6	0.90	18	2	66.67	5	0	1
equipa	6	0.90	18	1	33.33	6	0	0
tempo	6	0.90	18	2	66.67	5	0	1
objectivos	5	0.75	24	3	100.00	2	1	2
cliente	5	0.75	24	2	66.67	1	0	4
negocio	5	0.75	24	2	66.67	2	0	3
powerbi	5	0.75	24	1	33.33	5	0	0

Figura IX. Top 25 das palavras mais usadas nas entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor no software MaxQDA 2020.

Anexo 5 – Guião da Entrevista

1. De quem partiu, como surgiu a iniciativa da implementação do sistema de CRM?
2. Foram identificadas as necessidades para a implementação deste sistema? Quais foram essas necessidades?
3. O que é que a organização espera alcançar com a implementação deste sistema?
4. Foram definidos objectivos específicos para a organização com a implementação deste sistema? Quais?
5. Considera necessário uma mudança na cultura organizacional para acomodar este sistema de CRM?
6. Todos os departamentos da organização foram envolvidos na implementação deste sistema?
7. Foi criado um conjunto de *Key users* para estarem presentes durante a fase de implementação?
8. De que forma foi, continua a ser, abordada a questão da formação aos utilizadores finais?
9. De que forma foi endereçada a interoperabilidade dos sistemas já existentes e a migração dos dados para preservar a sua qualidade e integridade?
10. Como foi constituída a equipa responsável pelo projecto de implementação?
11. Foi nomeado um *Sponsor*? Qual a sua posição/função na organização?
12. Qual a metodologia usada para a implementação deste sistema? Quais os motivos para a escolha desta metodologia?
13. Foram definidos critérios de avaliação ao sistema após a implementação? Quais? Quem realiza esta avaliação?
14. É usado algum tipo de ferramenta de *Business Intelligence* para visualização dos dados do CRM?
15. Como é feita a avaliação da *performance* do sistema de CRM?
16. Quais são, na sua perspectiva, os próximos grandes tópicos da transformação digital nas organizações? No contexto das organizações do sector tecnológico.